关键事件触发的 LMX 变化及作用机制*

潘静洲[1]　杨雯静[1]
[1]（天津大学管理与经济学部 天津 300072）

摘要： 在组织中，领导者与下属的关系（LMX）不是一成不变的，而是会随着时间以及关键事件的触发而发生变化。然而以往研究缺乏探索 LMX 形成和发展的动态研究，且对事件推动变化的认识不足。本研究从激发 LMX 质量发生变化的“关键事件”切入，系统分析引起 LMX 关系动态变化的前因及潜在的影响机制。首先，通过演绎理论构建和归纳定性研究相结合的方法初步探索 LMX 关系变化的基本趋势及触动其变动的关键事件。其次，在对 LMX 变化基本规律和触发 LMX 变化的关键事件初步探索的基础上，针对 LMX 发展的不同时期的动态变化开展实证研究。针对 LMX 建立阶段，着眼于员工与领导直接互动和间接互动的事件，探索新员工的 LMX 建立与发展的过程。针对 LMX 常规化阶段，基于事件研究的视角，探索触发 LMX 再变化的组织内外部重要事件及 LMX 变化规律。研究以关键事件作为切入点，发展了 LMX 动态变化的理论，并为管理者和团队管理实践提供思路和建议。
关键词：领导与下属交换关系，事件，变化，角色理论
分类号：B849: C93

1　问题提出

定公问曰：“君使臣，臣事君，如之何？”

孔子对曰：“君使臣以礼，臣事君以忠。”

从以上选自《论语》的一段关于领导者与下属关系的对话中可以看出，领导者与下属之间存在着明显“君使臣，臣事君”般的交换关系。这一现象在学术界中被定义为“领导与下属交换(Leader-member exchange, LMX)”关系。研究者们对此做了大量的研究，并发现：高质量的领导-下属交换关系，以领导者和下属之间的相互信任、支持和尊重为基础，给组织带来积极的影响，比如：角色内和角色外绩效、高工作满意度、强烈的组织承诺、受到他人尊重等(Dulebohn et al., 2012; Ilies et al., 2007; 李秀娟, 魏峰, 2006; 潘静洲 等, 2021; 王辉 等, 2004; 王忠军 等, 2011)。

然而，领导者与下属的关系不是一成不变的。比如：明朝开国功臣李善长为朱元璋打天下立下大功，彼时两人关系如鱼水一般。但朱元璋登上天子位之后，对李善长的态度大变。李善长过去被称赞为“处事果断”，后来则被判定为“独断专行”；过去被称赞“为朕分忧”，后来则被定为“目无皇上”，最后还是以“大逆不道”的罪名悲惨收场。同样，下属也会调整与领导者的关系，所谓“良禽相木而栖，良臣相主而佐”。可见，领导与下属的交换关系是一个动态的发展过程。实际上，从 LMX 理论提出伊始，LMX 就被界定为动态变化的(Dansereau Jr et al., 1975)。LMX 理论认为：LMX 本质上是基于不断交替循环的社会交换而形成的。在循环互动过程中，双方交换的内容和数量都会发生波动，这就决定了 LMX 关系会随着时间以及上下级不间断的互动事件而发生变化(Dimotakis et al., 2023)。因此，

收稿日期：2023-12-31
* 国家自然科学基金项目*72272107)。
通信作者：潘静洲，E-mail: painepjzsina.com

如果不把 LMX 放在时间维度上讨论，就难以捕捉 LMX 在交换中的波动或不平衡，进而难以揭示 LMX 的本质特征(Liao et al., 2019)。遗憾的是，已有文献对 LMX 的变化与发展关注不够，对触动 LMX 变化的核心事件研究更少(Dulebohn et al., 2012; Ilies et al., 2007; Martin et al., 2016; Rockstuhl et al., 2012)。

可喜的是，近年来逐渐有学者开始从事 LMX 的动态研究。然而，在为数不多的 LMX 动态变化的实证研究中，研究者或是截取了一个时间段来检验领导、下属或配对关系的特征（如：下属人格、领导授权、绩效、相似性）对增进 LMX 的影响(Epitropaki & Martin, 2005; Nahrgang et al., 2009; Park et al., 2015)，或是专注于分析交换的内在过程(Dimotakis et al., 2023; Liao et al., 2019)。目前还没有研究从事件的角度探索 LMX 的变化及其对组织的影响。实际上，LMX 的很多变化都是由某特定事件触发的，且在不同的阶段，由于领导与下属交换的特征与关注点不同，关键事件的影响也不同。在 LMX 建立阶段，员工对领导的个性特征、行为风格等还不熟悉，双方都处于试探期，此时双方对发生的事件都会非常敏感与关注，即便是小事也会影响员工对领导的认知和判断，从而对 LMX 的变化产生影响。而在常规化阶段 LMX 相对稳定，只有组织内外部重要事件的发生才能推动 LMX 产生较大的变化，甚至改变团队内 LMX 的结构。通过对事件的分析能够更好地揭示面对 LMX 变化员工认知的改变和应对策略，更准确地分析造成其行为变化的内在动因。由于其独特的价值，事件视角近年来也越来越多地被学者们使用来研究组织管理现象(Chen et al., 2021; Lin et al., 2021; Morgeson et al., 2015)。诸如新冠疫情等重大事件确实在改变，甚至是重塑人们在组织中的行为模式(Liu et al., 2021)。

基于以上的分析，本研究计划从激发 LMX 质量发生变化的“关键事件”切入，系统分析引起 LMX 关系动态变化的前因及潜在的影响机制。我们根据 LMX 变化的特点，将 LMX 发展过程分为“建立阶段”（即：LMX 从无到有，逐渐稳定的过程，包含角色获得和角色塑造阶段）和“常规化阶段”（即：LMX 建立后趋于稳定的时期，角色常规化及以后的阶段），并在此基础上分别进行研究。

2　研究现状

2.1　LMX 动态变化的研究概述

我们利用 Web of Science 和中国知网数据库，英文以 leader-member exchange（或 LMX）和 change、development、dynamic、longitudinal、over time 为关键词，中文以领导-成员（下属）交换关系和动态、变化、发展、纵向为关键词，对国内外期刊进行检索，通过对搜得文献的研究方法和问题检验，删除未真正研究 LMX 变化文献，共得到 21 篇文献，实证研究 15 篇（见表 1）。

表 1　LMX 动态研究实证论文数量

年份	1993	1996	2005	2009	2011	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
数量	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2

LMX 动态研究始于 20 世纪末，该阶段以理论建构为主，辅以零星的实证研究(Liden et al., 1993)。当时，LMX 理论刚刚建立起来，LMX 动态变化的特征被研究者们所关注。然而随着研究的开展，纵向研究数据获取难题逐渐凸显，因此研究者们逐渐转变为以静态的视角探讨某一节点上 LMX 质量对个体和组织的影响，也导致了 LMX 动态研究几乎停滞，以至于 2000~2010 年十年间仅有 2 篇实证研究发表。随着对于 LMX 静态影响的认识越来越全面，研究者们逐渐回归到对动态变化的研究上来，特别是 2020 年后出现了越来越多的动态研究。当然，

这一定程度上也得益于分析技术和方法的进步，也说明 LMX 动态研究逐渐成为领导力与团队研究的热点和难点。

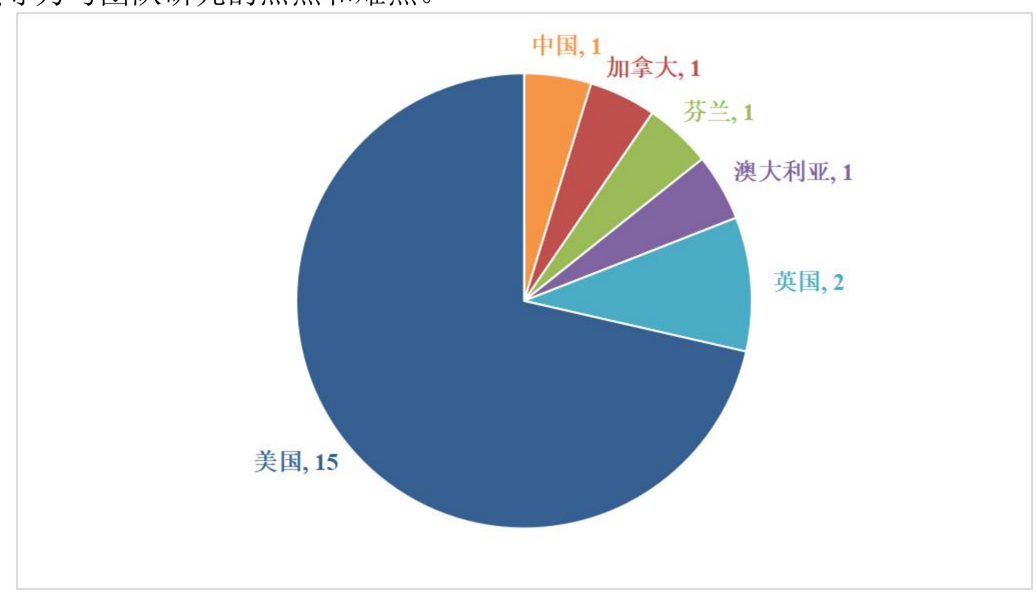


图 1　LMX 动态研究作者单位机构

从作者单位来分析（如图 1 所示），目前研究以美国高校为主，中国学者仅发表了 1 篇论文，亟待加强。从研究方法上来看，21 篇文献中有 15 篇是实证研究，6 篇理论性文章。从实证研究看，时间因素在 LMX 发展中的作用的研究仍然缺乏(Day & Miscenko, 2015; Dulebohn et al., 2012)，且目前仅有 14 篇定量研究，1 篇是基于访谈的质性研究，实证研究的数量与已经近 50 年的 LMX 研究历史明显不匹配。理论性文章集中发表在 20 世纪末，建构了最初的 LMX 发展理论，但其仅阐述了 LMX 建立的过程，缺乏常规化阶段 LMX 再变动的描述。Cropanzano 等人(2017)从情感事件角度拓展了 LMX 发展过程，是对 LMX 发展理论的重要补充。

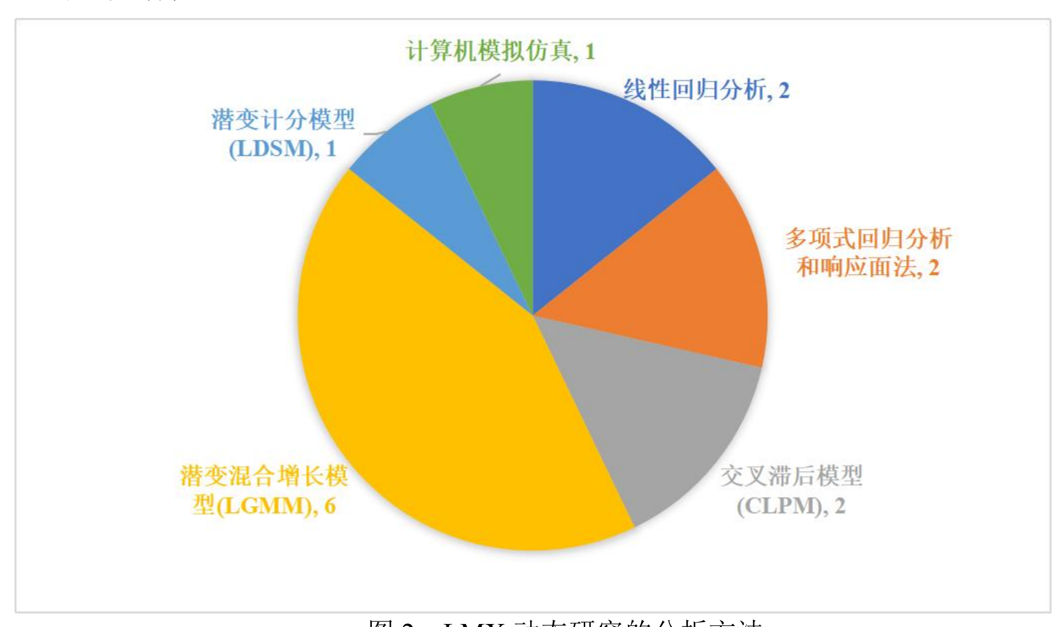


图 2　LMX 动态研究的分析方法

分析方法方面（见图 2），早期的实证研究（20 世纪）分析方法相对简单，多采用线性回归分析。近年来，研究方法逐渐呈现多元化趋势，包括：潜变量混

合增长模型(Latent growth mixed modeling, LGMM)、交叉滞后模型(Cross-lagged panel modeling, CLPM)、潜变计分模型(Latent difference score modeling, LDSM)、计算机模拟仿真等分析方法。其中，LGMM 因能够检验不可观测的不同总体的发展趋势，备受纵向研究的研究者青睐，其典型代表是潜增长曲线模型(Latent growth curve modeling, LGCM)。

如表 2 所示，从样本来源来看，4 个研究选用大学生或 MBA 学生作为研究对象，10 个研究调查了企业职工，从另一个侧面说明了开展追踪研究的难度。从采样时点上看，定量研究以多时点采样为主（采样时点为 2~6 个，持续时间多为半年到一年之间），近期定量研究采样更加精细（比如：每周 1 次，持续时间 6~10 周不等；或每天 1 次持续时间 5~15 天不等）。说明 LMX 动态研究越来越深入、细化。

表 2　LMX 动态研究调研的样本情况

文献	对象	节点	次数	具体时间
Liden et al., 1993	员工与新主管	多时点	4	员工与新主管合作后的前 5 天; 新上司相处的第一天起的第 2 周、第 6 周、第 6 个月；
Bauer & Green, 1996	毕业生	多时点	3	进入组织前 3 个月； 入职后 12 周、34 周；
Epitropaki & Martin, 2005	企业员工	多时点	2	两次调查间隔一年
Nahrgang et al., 2009	商科学生组建的新团队	多时点	5	第 0、2、4、6、8 周收集 LMX 数据
Naidoo et al., 2011	工程专业学生组建的新团队	多时点	3	在产品开发生命周期的 2 周、12 周和 24 周
Park et al., 2015	企业员工	多时点	-	7 年，每年 3 次(间隔 4 个月)，模拟仿真
Ellis et al., 2018	企业员工	每天	5	为期 5 天，每天完成调查
Liao et al., 2019	企业员工	多次	14	为期 2 周，只要领导者和下属发生过超过 2 分钟的面对面交流，即计入一次互动
Scott & Zweig, 2020	企业员工	多时点	3	每次间隔 3.5 个月
Chen et al., 2021	企业员工	多时点	6	当团队成立 2 周、1 个月、2 个月、4 个月、6 个月和 12 个月
Liu et al, 2021	企业新员工	每周	6	每周固定时间调查，持续 6 周
Bartels et al., 2022	全职 MBA；企业员工	每天	15	每天调查，持续 15 天
Dimotakis et al., 2023	商科学生	每周	10	每周固定时间调查，持续 10 周
	企业员工	每周	8	每周固定时间调查，持续 8 周
Martin et al., 2023	企业员工	每天	5	为期 5 天，每天早晚各完成 1 次调查

2.2　LMX 变化的理论发展

描述 LMX 关系变化最典型的理论视角是角色理论(Kahn et al., 1964)。该理论认为，LMX 关系会随时间迅速发展，逐渐趋于稳定(Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987)。Graen 及其同事提出 LMX 关系发展要经历角色获得(Role taking)、角色塑造(Role making)和角色常规化(Role routinization)三个阶段(Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975)。在第一阶段，领导者担任角色发送者，其会对下属发送角色期望并指派任务来完成与下属的初次互动；下属担任角色接收者，其会响应领导者的角色期望，便于领导者初步评估其才能、工作动机能力范围。这种初次互动是未来 LMX 关系状态的重要决定因素，不过角色获得阶段持续时间比较短，从几个小时到几个月不等。不同于第一阶段，在第二阶段，领导者和下属都可以作为角色事件(Role episode)的发起者，进行信息、情感、资源等各类资源的交换。在该阶段，领导者基于信任不断向看重的下属指派任务，下属作为响应，会努力呈现出积极的绩效，而好的绩效会强化领导者对该下属的信任；因而，该阶段 LMX 差异化会凸显，分化出高 LMX 和低 LMX 关系质量。随着时间的推移，便会进入第三阶段（角色常规化阶段），领导者和下属的角色相对固化下来，LMX 关系进入相对稳定的状态。

在角色理论三阶段模型基础上，Graen 和 Uhl-Bien (1995)基于领导力关系成熟度的生命周期模型，将 LMX 的发展划分为陌生人(stranger)、熟人(acquaintance)和成熟的伙伴关系(Mature partnership)三个阶段。该模型认为，随着时间的推移，领导者和下属逐渐从经济交换关系（以短期为导向，契约性强，关系以单纯的行为交互为主）转向社会关系交换（以长期为导向，互惠性强，关系包括行为、情感、资源、信息等交互），领导者和下属对彼此的影响力和领导力迅速提升。不过 Graen 和 Uhl-Bien (1995)认为 LMX 关系发展依赖于工作关系，而非个人友谊关系。对此，Boyd 和 Taylor (1998)在 Graen 和 Uhl-Bien (1995)的 LMX 模型的基础上，依赖于社会渗透理论(Social penetration theory)的友谊关系发展阶段，提出 LMX 形成与发展划分为四个阶段：潜在 LMX 阶段（潜在朋友阶段）、低 LMX 阶段（探索/定向友谊阶段）、中 LMX（普通朋友/测试阶段）和高 LMX（密友/稳定友谊阶段）。对于该模型，后三阶段与前人研究相对应，值得注意的是潜在 LMX 阶段。潜在 LMX 阶段始于领导者和下属的初次见面（如招聘面试中），人际吸引(Interpersonal attraction)和物理接近性(Physical proximity)在该阶段发挥着重要作用。

由此可见，这一时期 LMX 动态理论研究取得重要进展，强调了 LMX 关系在角色扮演/陌生人阶段之前就已经开始了。然而，在接下来的很长一段时间内，LMX 动态发展理论并没有得到太多的发展。直到最近，研究者们开始关注情感在 LMX 关系形成和维持中的作用（如：Journal of Organizational Behavior 的特刊 Tse et al., 2021），再次关注 LMX 关系的不稳定性（如 LMX 关系的衰退或崩溃）。Cropanzano 等人(2017)基于情感事件理论认为：在角色接收阶段，领导者（个人层级）通过情绪感染和情感转移过程进行情感表达，推动双方产生情感交互，由此开创双方提升 LMX 关系的可能性；在角色塑造阶段，领导者和下属（二元层级）均可通过情感事件进行情感牵引(Emotional entrainment)，推动 LMX 关系发展；在角色常规化阶段，LMX 关系基本稳定，但是稳定时间可能较短，LMX 差异化可能导致不公平感知，由此产生的新的情感事件或可导致 LMX 关系衰退或崩溃。

综上来看，Graen (1976)基于角色理论提出了 LMX 关系形成与发展三阶段模型，后续学者对该模型进行了拓展，但是仍然沿用其基本的框架。特别是，几

乎所有的理论都集中在 LMX 建立的过程，甚至假设一旦 LMX 固化后，就基本保持不变了。目前，仍然缺乏对于 LMX 稳定后再变化的理论探讨。

2.3 LMX 变化的实证研究

在实证研究方面，前期的研究多关注领导者或下属的哪些特征能够有助于 LMX 的发展。比如，在早期的研究中，Liden 等人(1993)发现：员工绩效仅仅在 LMX 关系发展早期起显著促进作用，领导者和下属对彼此的期望、感知相似和喜欢在 LMX 任何阶段都发挥重要作用。Bauer 和 Green (1996)证明：在 LMX 关系发展早期，领导与下属性格相似性对关系后续发展很重要；随着时间的推移，领导者的授权和下属的绩效相互作用，最终对 LMX 发展发挥显著的正向作用。Epitropaki 和 Martin (2005)结合内隐领导理论(Implicit leadership theory)发现：员工感知到其领导与内心的内隐领导特质越接近，LMX 关系质量就越好，且会产生积极的工作结果（如：组织承诺、工作满意度、幸福感等）。Nahrgang 等人(2009)在模拟情景实验下发现，团队成员的外向性和领导者的宜人性会影响初始互动时 LMX 关系质量的评级，而领导者和成员的绩效会随着时间的推移影响关系的发展。Park 等人(2015)通过计算机模拟仿真发现，随着时间的增加，工作绩效和公正感均与 LMX 关系呈正相关；不过，在控制了绩效和公正水平之后，结果会变得不同。对于高绩效的员工，如果其绩效是近期提升的，那么高绩效对 LMX 质量的积极影响就会减弱。对于目前高公正感的员工，如果其公正感是近期提升的，那么其高公正感对 LMX 质量的积极影响就会增强。

总体来看，影响领导与下属互动过程中的促进因素可以分为：领导者、下属和交互特征三个层面，又可以分为：个性特征、行为与匹配度。个性特征上，团队成员的外向性，领导的宜人性，领导者的领导特质被证明非常重要(Nahrgang et al., 2009)。行为方面，绩效是最显著的影响因素。多项研究都证明员工绩效对于 LMX 的提升有至关重要的作用(Liden et al., 1993)，但是研究也表明，绩效在不同的团队发展阶段影响效果可能会不同(Naidoo et al., 2011)。从领导者的角度来看，公平行为是 LMX 提升显著的影响因素(Park et al., 2015)，这与静态的 LMX 研究结论是基本一致的。领导与下属的匹配度是另一个关键维度。多个研究都表明：当领导与下属具有相似性，或者领导与下属的内隐认知一致时，LMX 会更容易获得提升(Epitropaki & Martin, 2005)。

近来，学者们的研究越来越细致，逐渐深入到领导与下属的日常交换过程中，以周甚至日为单位进行分析。Liao 等人(2019)通过对 600 多次领导和下属的交互行为的分析，发现：一次交换中的资源贡献盈余能唤起下属对回报的瞬时义务感，从而提升了交换发生后工作投入状态和下一交换中的下属资源贡献程度。Dimotakis 等人(2023)强调 LMX 关系不仅会因人而异，更会因时间而异。下属会将本周的 LMX 与上周的 LMX 进行比较，以感知关系的改善或恶化，进而对下一周的 LMX 关系产生积极或消极的影响。在这种针对短时间内交换的精细化分析中，情感（情绪）的重要作用更容易显现出来，因此也得到了研究者们的关注。Bartels 等人(2022)结合情绪社会信息(Emotions-as-social-information, EASY)理论，分析了情感状态对 LMX 关系的塑造，结果显示：下属所感知到的领导者的积极情感状态和消极情感状态，会影响下属的日常绩效；而领导者会根据下属的绩效变化，进一步改变对 LMX 的认识。也就是说，领导者情感与下属绩效形成了相互影响的动态循环。总之，近些年研究者们的分析粒度更加精细化，也更加细致准确地反映了领导与下属在交换过程中的心理和行为变化。

2.4 对已有文献的评述

尽管 LMX 关系的动态性从一开始就被学者们所强调，但就目前研究来看，由于长期纵向数据收集的困难性、数据分析难度等因素，学者们对动态 LMX 的研究仍然不足，缺乏探索 LMX 形成和发展的动态研究(Matta et al., 2015)。而为数不多的实证研究大多是截取了 LMX 发展过程中的某一段时间，检验在这一段时间里几个时点上促进 LMX 发展的因素(Liden et al., 1993; Nahrgang et al., 2009)。但从理论上来讲，我们无法看到 LMX 长期变化的趋势和规律。因此，需要将其放置在更长的时间里进行更加连续性研究，这就需要方法上的创新以克服长时间重复调查的困难。

具体而言，在 LMX 建立阶段的研究中，研究者更多关注于行为或个性特征的影响(Bauer & Green, 1996; Liden et al., 1993; Nahrgang et al., 2009)，而忽略了事件触发是 LMX 变化的基础，忽视了员工在事件影响下的心理认知的变化以及在建立 LMX 中的主动性。事实上，在 LMX 建立阶段，由于员工还未完全了解领导的性格和行为模式，双方都处于试探期，此时双方对直接或间接发生的事件都会非常敏感与关注，即便是小事也会有一定的事件强度，影响员工对领导的认知和判断，进而影响到 LMX 关系变化。而分析 LMX 在常规化阶段变化的研究则少之又少，潜在的原因是研究者们认为 LMX 在此阶段基本稳定不变。然而，无论是已有的 LMX 动态研究（尽管很少），还是其他领域人际关系的研究都证明了其变化的存在(Bowling et al., 2005; Poulin & Chan, 2010)。可见，LMX 在常规化阶段变化既需要理论的引领，也需要实证研究的检验。出现这一理论瓶颈的重要原因是缺乏基于“事件视角”的研究，因为在相对稳定的 LMX 关系中，只有组织内部和外部的重要事件的发生才会触发其变化。这一观点在 LMX 的研究中其实已被提及。基于以上问题本研究将开展系统研究，建构 LMX 在建立阶段和常规化阶段变化的理论，研究触发 LMX 变动的重要事件及其影响。

3 研究构想

本研究计划从三个层面开展研究（如图 3 所示）。（1）通过演绎理论构建(Deductive theory building)与归纳定性研究(Inductive theory building)相结合的方法初步探索 LMX 关系变化的基本趋势及触动其变动的关键事件（研究 1）。（2）针对 LMX 建立阶段，本研究将基于研究 1 中得到的关键事件探索新员工的 LMX 建立与发展的过程（研究 2）。（3）针对 LMX 常规化阶段，我们将基于研究 1 中得到的触发 LMX 再变化的组织内部（研究 3）和组织外部（研究 4）的重要事件探索 LMX 的变化规律。

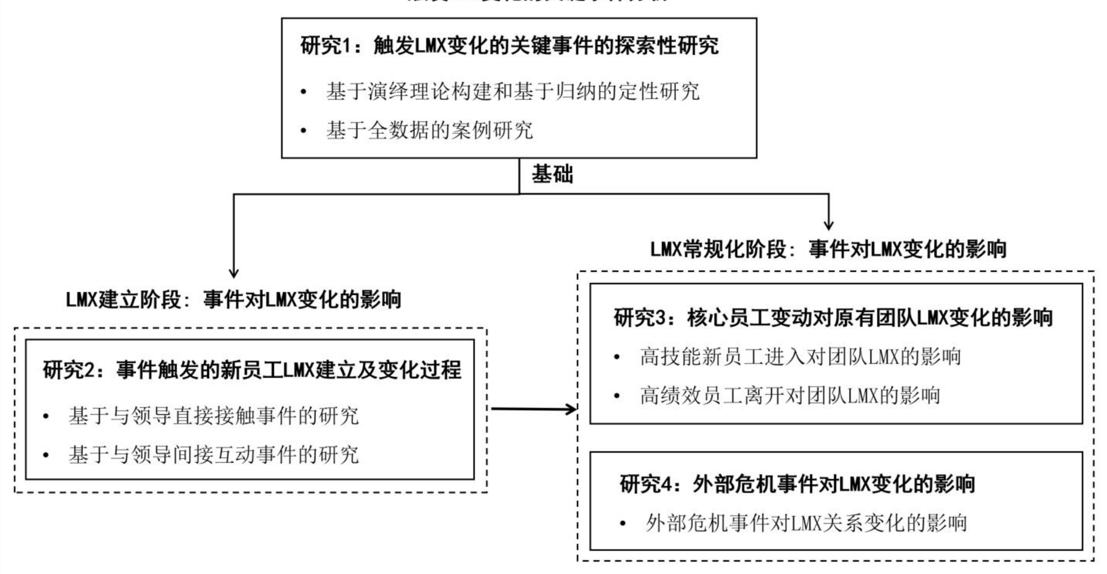


图 3　LMX 关系的动态发展规律研究框架

3.1　研究 1：触发 LMX 变化的关键事件的探索性研究

在组织中，LMX 的很多变化都是由某特定事件触发的。例如在 LMX 建立阶段的事件会影响员工建立和发展 LMX 的意愿；在 LMX 相对稳定的常规化阶段，只有重要事件的发生才能推动 LMX 产生较大的变化，甚至改变团队内 LMX 的结构。通过对事件的分析能够更好地揭示面对 LMX 变化，员工认知的改变和应对策略，更准确地分析造成其行为变化的内在动因。由于事件的独特价值，近年来越来越多的学者从事件的视角研究组织管理现象(Chen et al., 2021; Lin et al., 2021; Morgeson et al., 2015)。事件系统理论(Morgeson et al., 2015)强调要以动态的视角观察事件的强度(strength)、时间(time)、空间(space)如何在组织管理中对实体产生影响。事件强度侧重于事件对行为、特征和后续事件的一般影响，事件的时间和空间调节了事件强度和事件结果之间的关系(Morgeson et al., 2015)。已有文献提到，事件强度属性在事件对员工的影响中起到了决定性作用(刘东, 刘军, 2017; 李永芳 等, 2022)。孟陆等人(2023)在研究中重点关注了共享员工事件强度对公民行为的影响。Zhang 等人(2023)也从事件强度的角度，探讨了冲突事件强度对组织间合作的重要影响。基于此，本研究基于事件系统理论，聚焦在事件强度(Event strength)，基于事件强度的新颖性、颠覆性、关键性三个特征，考察在 LMX 建立阶段以及在常规化阶段中组织内部和外部事件对 LMX 变化的影响。同时，由于 LMX 常规化阶段相对稳定，我们也关注事件的持续时间在事件强度和结果之间的调节作用。具体而言，拟开展两项研究：

（1）基于访谈的质性研究

考虑到 LMX 在不同阶段发展规律的差异，本研究采用访谈、观察等质性研究的方法分别针对 LMX 的建立阶段和常规化阶段开展研究。选取处于 LMX 不同时期的员工和领导者，通过半结构化访谈了解员工在组织中经历过或听说过的使 LMX 关系发生变化的事件及过程，并描述事件强度以及这样的变化对团队和个人的影响。这样的研究不仅能帮助我们了解 LMX 关系的变化过程，还可以收集造成其变化的重要事件。另一方面，由于缺乏现成的理论指导，我们也会进行基于演绎的理论建构，将之与质性研究的成果相结合，发展出能够对 LMX 变化进行精细化解释的理论。通过对访谈记录的编码整理，我们也会收集到在 LMX

建立阶段和常规化阶段影响 LMX 变化的关键事件清单，将来可以用于后续的实证研究。

（2）基于全数据的个案研究

本研究将选取不同类型的团队，进行长时间的追踪，开展多案例研究。长期追踪研究的一个难点是：持续长时动态数据的获取。为弥补这一缺陷，本研究将基于组织内部的行为数据，如：比如：在不涉及隐私的情况下，通过分析领导与下属消息频率、邮件频率、邮件主题、共同会议、OKR 评价、周报反馈、点赞等信息，并运用大数据、机器学习等技术分析客观行为所反映出来的 LMX 变化。在此基础上，我们还将结合企业中的绩效评价、档案记载、职位变动关系、社会网络分析等其他来源数据，深度挖掘个体及团队 LMX 变化轨迹及其规律。对于事件，我们将采用关键事件回忆技术(Critical incident recall technique)请员工回忆间隔一段时间（如：1 个月、2 个月）内所发生的影响 LMX 的关键事件以及强度和持续时间，并将此与行为数据结果相关联，来分析 LMX 关系的变化背后的触发事件及其影响过程。总之，本研究将是对于质性研究的深化与补充，通过对某些案例的细致分析，加深我们对 LMX 变化的认识。

3.2 研究 2：事件触发的新员工 LMX 关系建立及变化过程

针对 LMX 建立阶段，本研究将探讨基于研究 1 得到的关键事件强度对新员工建立和发展 LMX 关系的影响，深入分析新员工 LMX 是如何形成、发展和变化的，以及其如何影响新员工行为的变化。根据事件系统理论，事件强度越大（越新颖、颠覆、关键）越能对组织及其内部员工产生影响(Morgeson et al., 2015)。应用到 LMX 层面，事件破坏性越大、与组织利益越相关，事件对 LMX 的变化以及对员工的反应程度也会更强。

新员工进入组织后，在与领导建立 LMX 的过程中面临着一系列关键事件(De Vos & Freese, 2011; Louis, 1980; Saks, 1994)。研究表明，关键事件影响员工的最直接因素取决于员工对事件的感知程度(刘东, 刘军, 2017)。然而目前大部分文献都关注于领导者在建立 LMX 过程中进行的角色和资源的分配过程(Erdogan & Bauer, 2014; Anand et al., 2015)，忽视了员工作为二元交换主体之一的主动性，缺乏从员工的视角研究事件对新员工 LMX 建立和变化的影响。事实上，员工与领导互动的一系列关键事件强度影响着员工对领导的评价和判断以及主动发展 LMX 关系的意愿，进而影响 LMX 的建立和变化过程。从本质上来说，新员工对事件的感知是基于对有效信息的获取(Salancik & Pfeffer, 1978)，而信息的重要来源一方面是与领导的直接互动(Maitlis & Christianson, 2014)，另一方面是与领导的间接互动(Sommerfeld et al., 2007)。基于此，本研究从事件信息来源的角度，将基于新员工与领导直接互动过程中获取信息的事件作为与领导直接互动事件，将基于间接信息渠道获取的与领导有关的事件作为与领导间接互动事件。从这两个角度探究事件强度对新员工 LMX 关系建立及变化过程的影响。具体内容如下。

（1）与领导直接互动事件强度下的 LMX 变化过程

对于新员工而言，从进入组织到融入组织，离不开人际互动，尤其是与领导者建立关系((Ashford & Black, 1996; Saks et al., 2007)。新员工进入团队的过程，也正是领导者与下属（新员工）逐步建立 LMX 关系的过程。在与领导的直接互动过程中往往会产生不寻常的关键事件，其具有新颖性、颠覆性、关键性的特征。例如，在新员工由于不熟悉工作流程而造成重大失误时，领导者没有批评或责备，而是选择鼓励新员工将遇到的挑战视为成长的机会。类似这样的领导与员工直接

互动的事件会让新员工基于对事件的理解形成对领导的认知和判断，进而影响后续行为。

在 LMX 关系中，领导通常扮演重要角色，担任着角色的发送者(Sluss & Thompson, 2012)，然而作为交换另一方的员工并非只能被动接受，其在 LMX 关系建立和发展过程中也同样具有主动性。领导进行角色分配后，新员工会做出权衡和判断，主动争取或改变他们的组织角色，以及他们与领导者的关系。换言之，新员工构建 LMX 的过程并非单向的，而是一个双向互动的过程(Graen & Scandura, 1987)。通过与领导直接互动的事件，新员工会对领导的道德、能力、资源等方面产生一定的认知和评价(Tan et al., 2021)，做出领导是否值得追随以及是否值得发展 LMX 关系的判断，对领导的角色分配做出积极或消极的回应，进而影响 LMX 的建立和变化。例如，当新员工通过与领导直接接触的事件对领导产生积极评价时，会倾向于对领导的任务分配等做出积极反馈。这种积极的反馈促使领导向这些员工投入更多的精力和资源，进一步推动新员工更加主动地对领导做出回应。这种互动模式促成了一种正向的循环，不断强化双方的积极关系，促进高质量 LMX 关系的建立和发展。相反，如果新员工通过与领导直接接触的事件形成对领导的负面认知，则可能以消极的方式回应领导的任务和角色分配，导致领导减少对这些员工的关注和资源投入。进一步地，领导的这种行为反馈强化了新员工的消极认知和行为，形成负面的循环互动，不利于 LMX 的建立和发展。

基于此，我们认为与领导直接互动的关键事件强度会影响新员工对领导的认知和判断，从而影响他们发展 LMX 的意愿以及与领导的互动过程，进而影响新员工 LMX 关系的建立与变化。社会化的互动主义观点(Interactionist perspective on socialization)认为：新员工可以通过与组织内部关键人士，特别是与领导直接互动来实现社会化目标(Jones, 1983; Reichers, 1987)。可见，LMX 关系质量会影响新员工的社会化进程。因此本研究提出：

命题 1：与领导直接互动事件强度会影响新员工 LMX 建立以及变化过程，进而影响最终的社会化结果。

（2）与领导间接互动的事件强度下的 LMX 变化过程

根据意义构建理论，新员工面对“组织融入”的压力和不确定性的环境，会尽可能地获取并分析从环境中得到的信息，并调整自己的行为(Ellis et al., 2017; Van Maanen & Schein, 1979)。由于领导者的时间和精力的有限性，领导与下属的直接互动事件是有限的(Galvin et al., 2010)。因此，组织中也常出现不直接发生在领导与下属之间，但有重要影响的间接互动事件。所谓“间接互动事件”这里是指新员工通过间接渠道获得信息的事件（例如：新员工进入组织之后，在无领导者场所中从同事那里得到关于领导者曾经让下属共同参与决策的信息）。

新员工进入组织后，不一定有机会频繁地与领导互动，因此往往依赖工作场所中所得到的间接信息（如：领导与其他下属互动的传言）形成对与领导者相关事件的感知，从而产生对领导的认知和判断(Sommerfeld et al., 2007)，调整与领导的互动关系和方式，进而影响 LMX 的建立和变化过程。例如，领导与其他下属互动的传言(gossip)是组织中员工感知与领导间接互动事件的重要信息来源，可以帮助新员工更好地了解领导在与其他下属互动事件中体现出的个性特征、行为规范、资源能力等(Beersma et al., 2019; Grosser et al., 2012; Tan et al., 2021)，从而使新员工对领导产生一定的认知，进而影响新员工发展 LMX 的意愿以及后续与领导的相处方式，最终影响 LMX 的建立和变化过程。因此我们提出，与领导

间接互动的关键事件强度能够让新员工对领导形成一定的认知和判断，从而影响他们发展 LMX 的意愿以及新员工与领导的互动过程，进而影响 LMX 的建立与变化，最终影响社会化进程。因此，我们推测：

命题 2：与领导间接互动事件强度会影响新员工 LMX 建立以及变化过程，进而影响最终的社会化结果。

3.3 研究 3：核心人员变动事件强度对团队 LMX 变化的影响研究

根据 LMX 文献，团队领导的时间和资源是有限的(Vidyarthi et al., 2010)，新员工尤其是高技能员工进入势必会影响原有团队成员的资源分配(Bendersky & Hays, 2012; Summers et al., 2012)，甚至会带来团队内部的冲突和不确定性。根据 Tuckman 和 Jensen(1977)的研究，团队生命周期分为形成期、磨合期、规范期、执行期、中止期 5 个阶段。实际上，新员工的加入会导致团队处于磨合期，带来团队内资源和地位的变化(Min et al., 2021)。在这一系列变化和不确定当中，团队领导肩负着帮助新员工融入和帮助团队平稳过渡的双重任务。那么，领导在团队的磨合期如何平衡对新员工和原有员工的资源分配，则是一个非常重要的理论和现实问题。从 LMX 理论角度，领导者需要分配有限的资源支持新员工，同时资源重新分配又可能会引起原有团队的震荡。基于此，我们关注新员工和团队在高技能员工进入的事件强度下如何适应这个变化过程，讨论原有员工对领导在整个过程里动态分配 LMX 的认知及其对团队的影响。除此之外，高绩效员工的离职也是组织中常见的现象。从 LMX 理论上讲，高绩效员工往往是高 LMX 员工(Dansereau Jr et al., 1975; Graen & Scandura, 1987)，其离开可能会带来部分资源的重新分配，引起原有员工对 LMX 的竞争与冲突。

基于此，本研究计划以“高技能员工进入”与“高绩效员工离开”这两个重要事件为切入点，探索事件强度如何影响原有员工对领导认知以及对团队内 LMX 关系的影响。具体研究内容如下。

（1）高技能员工加入对团队 LMX 变化的影响

在组织中，经常会出现高薪聘请高技能的外部人员加入的事件。逻辑上来说，高技能员工的加入应该能给团队绩效带来积极影响。然而，现实中有时会事与愿违，高技能员工在一定时间内甚至可能会给公司或团队带来冲突和动荡。高技能员工这样的核心成员进入团队会经历磨合的过程，此时员工的高技能还未转化为高绩效，对团队绩效的积极影响还不明显。且研究表明，新员工进入组织后不一定能够维持原有的绩效优势(Boekhorst et al., 2024)。另一方面，根据 LMX 理论，领导者为了实现资源效用和团队效能的最大化，往往会基于员工的能力与团队成员建立差异性的交换关系(Dansereau et al., 1975; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995)。因此，领导者往往会与新加入的高技能人才建立高质量的 LMX 关系。然而，团队领导的时间和资源是有限的(Vidyarthi et al., 2010)，领导给予具有高技能的新员工资源越多，相应地会减少对原有员工的关注和资源的供给(Blau, 1964)，引起团队内 LMX 变化。Pan 等人(2021)的研究发现：基于 LMX 的社会比较，会导致团队成员之间的嫉妒和拆台行为。根据平衡理论(Heider, 1958)，当两名员工与其上司有着不同程度的 LMX 关系时，三方之间会出现三元关系失衡，这可能会导致他们之间出现敌对情绪和不良社会互动(Sherony & Green, 2002)。因此，LMX 的重新分配可能会带来团队内一系列的冲突和动荡，进而影响团队绩效和产出(潘静洲 等, 2021)。由此，我们推测：

命题 3：高技能新员工加入这一事件强度会降低原有员工的 LMX 水平，短期内会给团队绩效带来负面的影响。

以上的影响也存在着情景因素，比如：随着时间的变化，团队从磨合期进入规范期，高技能员工表现出高绩效，同时随着团队 LMX 结构趋于稳定，团队内由于 LMX 重新分配带来的冲突的影响减小，会减弱对团队绩效的负面影响，甚至是产生积极影响。另外，如果新员工的工作相对独立，不依赖于团队其他成员，其绩效受到的影响就会较低。同样，如果领导是基于新员工真实绩效，而不是其出身或个人偏好，原有员工会认为领导相对公平，从而减弱 LMX 变化给团队绩效造成的消极影响。

（2）高绩效员工离开对团队 LMX 变化的影响

我们还计划探索高绩效员工离职事件强度对团队 LMX 变化的影响。理论上，高绩效员工作为团队的核心员工，通常在团队中是具有高 LMX 的个体，高绩效员工离开这一事件同样会使团队在资源分配、关系地位等方面重新进行磨合与适应，因而出现动荡、冲突和变化。从资源有限的角度来说(Vidyarthi et al., 2010)，高绩效员工的离开导致原本集中于高绩效员工的资源得以在团队中重新分配，领导会根据团队内部的需求以及对团队成员的重新评价，调整与现有员工的 LMX 关系，将原本给予高绩效员工的资源和关注分配给其他员工，完成资源的重新配置。这个过程中，LMX 的重新分配会引起原有团队在短时间内出现震荡，激发现有成员间对领导的资源和关注度的竞争(Dienesch & Liden, 1986)，从而引起相对于团队规范期更多的团队冲突，团队内部原有的合作氛围可能会受到破坏，短期内影响团队整体的凝聚力和效率，进而导致对团队绩效的负面影响。由此我们推测：

命题 4：高绩效员工的离开这一事件强度能够引起团队内 LMX 变化，改变原有团队 LMX 结构，短期内会给团队绩效带来负面的影响。

以上的影响也存在着情景因素，比如：随着时间的变化，团队从磨合期进入规范期，随着团队 LMX 结构趋于稳定，团队内由于 LMX 重新分配带来的冲突的影响减小，会减弱对团队绩效的负面影响。

3.4 研究 4：外部危机事件强度对 LMX 关系变化的影响研究

虽然 LMX 具有动态的属性，但 LMX 关系也是相对稳定的，其变化需要重要事件的触动(Cropanzano et al., 2017; Lawler & Thye, 1999; Liao et al., 2019)。本研究将重点探索常规化阶段中，组织外部危机事件强度对于 LMX 及其结果的影响，其中特别聚焦于具有一定影响时间的外部危机事件以及这过程中发生的领导与下属互动的事件（比如，危机中对领导者的支持，或者领导者对下属的关怀）。“外部危机事件”是指由于企业外部因素（比如：政策、人口、环境的变化）给企业经营与管理上带来一定时间的困难与危机的关键事件(Bundy et al., 2017)。

面对外部突发危机事件，领导者是转危为机的重要因素。同时，面对高不确定性的情景，领导者行为也会随之发生改变(童辉杰, 杨雪龙, 2003)。相应的，在危机事件强度影响下，组织中的 LMX 关系也势必会受到一定影响，领导与下属互动的频率和结构都可能会发生改变。是由于危机到来抱团取暖，还是因为不确定性相互疏远？这样的变化会让员工对领导者产生何种认知？对于团队绩效，甚至对于组织绩效会带来什么样的影响？什么样的 LMX 关系及结构会有助于组织有效应对和战胜危机？这些问题的回答，无论对于 LMX 理论发展，还是组织的危机管理都有重要的意义。

遗憾的是，目前的 LMX 文献中，很少有研究探索当组织面临重大危机或变革时，身处于高不确定环境下的领导与下属关系会发生什么样的变化。在危机或变革的背景下，检验 LMX 关系的变化将加深我们对于 LMX 的认识，拓展 LMX

的理论宽度和解释效率。基于此，本研究计划探索以下关键问题：“外部危机事件强度是否以及如何影响组织内 LMX 的变化”，以及“什么样的 LMX 关系（质量、结构、变化模式等）会有助于员工和团队战胜危机，从而产生积极的工作结果”。

具体分为以下两个部分：

（1）外部危机事件强度对 LMX 及其差异化的变化的影响

首先，我们将从个体层面出发，拟从资源保存理论(Conservation of Resources Theory)和资源配置理论(Resource Allocation Theory)出发，探究在企业外部危机事件强度下，LMX 关系如何发展变化。根据资源保存理论，领导者会保留、保护以及建立有价值的资源，包括个体特征等认知资源和时间、知识等能力资源(Hobfoll, 1989)，并将这些资源的潜在或实际损失视为威胁。当个体面临资源的实际或潜在损失时,会产生消极的心理感受(Hobfoll, 1989)。因此，外部危机事件会导致领导者面对资源损失威胁(徐广路, 王皓天, 2023)。此时领导者倾向于将有限的资源分配给应对与危机直接相关的事情，比如，战略讨论、对外公关等，相应就会减少内部与下属的互动，进而引起 LMX 的下降。由此，从总体来看，企业外部危机事件发生初期，团队与员工个体 LMX 关系整体会呈下降趋势。随着事件的结束，根据资源保存理论，领导者会通过投资当前拥有的资源或可获得性资源来增加未来的资源拥有量(吴婷, 张正堂, 2017)。领导-成员交换作为工作场所中重要的交换关系, 也是一种工作资源(Jiang et al., 2014)。因此，为了尽快恢复团队，领导者会逐渐增加与下属的互动，从而整体上提升团队 LMX 关系的质量。综上，我们推测：

命题 5：外部危机事件强度会导致个体层面和团队层面的 LMX 关系质量呈 U 型趋势发展。

另一方面，从资源优化配置角度看，管理者会比较不同的资源使用途径，将有限资源进行合理的分配以实现效用最大化(Bergeron, 2007; Kanfer & Ackerman, 1989)。在不确定性环境下，管理者倾向于将资源“用在刀刃上”，将更多资源给予信任的“圈内人”，从而与“圈内人”发展出更高的 LMX 关系，更加疏远“圈外人”。因此，企业外部危机事件之后，随着时间发展，领导者倾向于与原高 LMX 的员工发展更高的 LMX 关系，与低 LMX 的员工发展更低的 LMX 关系。这一现象反映到团队层面，我们推测：

命题 6：外部危机事件强度会导致在危机发生的一定时间内，团队层面 LMX 差异水平随着时间的推移而增加。

（2）外部危机中团队 LMX 质量与变化对个体和团队的影响

团队经历外部危机事件强度的影响(Okhuysen, 2001; Tyre & Orlikowski, 1994)，团队中的人际关系会发生显著的变化，从而导致个体和团队绩效的波动。因此，本研究将探讨企业外部事件强度引发的团队 LMX 质量变化对个体和团队的影响。

首先，危机发生时，由于资源的有限性，领导选择与下属发展低水平的 LMX 关系，导致团队内整体 LMX 质量的下降。根据资源保存理论，低水平的 LMX 质量会导致员工资源枯竭，难以从领导和组织中获得所需要的资源，此时员工会感受到较低的组织支持, 难免产生无助和失望等负面情绪, 更容易消耗情绪资源，导致情绪耗竭(吴婷, 张正堂, 2017)，不利于个体绩效。

危机发生后，基于我们先前的假设，领导者会增加与员工的互动关系，更加积极地关怀员工，与员工进行有效的互动，让员工感受到 LMX 的提升。在 LMX

质量增加的过程中，员工通过获得更多的信息、沟通以及反馈, 能够减少在工作中的不确定性，有助于员工尽快地从危机中恢复，提高个体绩效。综上，我们认为：

命题 7：危机事件发生时的 LMX 质量下降会导致个体出现情绪耗竭，降低个体绩效；危机事件发生后的 LMX 质量上升有助于个体在危机中的恢复，提升个体绩效。

另外，这个过程中还存在着情景变量的影响。比如，我们将检验危机发生前的初始 LMX 质量（也就是日常的 LMX）的是否有助于个体应对不确定性和危机。具体而言，如果危机事件发生前 LMX 质量较高，会使员工感受到更多的支持。在危机发生时，初始 LMX 质量高的员工能降低危机中的不确定性和来自外部的压力，从而减轻危机事件带来的消极影响(Wayne et al., 2002)。在危机发生后初始 LMX 质量高的员工也能更快地从消极影响中恢复出来。

在团队层面上，危机发生时，低质量的团队 LMX 会导致团队中的资源损耗，不利于团队的合作效率(李翠, 程志超, 2013)，对团队绩效有消极影响。在危机发生后，团队整体 LMX 呈上升的趋势，会让团队感受到增加的领导支持和关怀，进一步提升团队凝聚力和应对不确定性的能力，帮助团队恢复和提升绩效。因此，我们推测：

命题 8：危机事件发生时的团队 LMX 质量下降会降低团队绩效；危机事件发生后的团队 LMX 质量上升有助于提升团队绩效。

另外，我们还将关注调节变量的影响。比如，我们将检验危机发生前的初始团队 LMX 质量（也就是日常的团队 LMX）是否有助于团队应对不确定性和危机。具体而言，危机事件发生前，如果团队初始 LMX 整体质量较高，它能够促进成员形成一致性认知(Ford & Seers, 2006)，这种认知的一致性帮助团队在危机中及危机后更加团结，有效降低团队的资源损耗，保持行为一致(Rentsch, 1990)，减轻危机发生时团队 LMX 质量降低对团队绩效的不利影响，增强危机发生后团队 LMX 提高对团队绩效带来的积极效应。

4 理论构建与创新

本研究针对现有文献对 LMX 动态变化研究的不足，从触发变化的关键事件角度探索 LMX 关系的动态变化的规律，进而推进 LMX 理论发展。具体而言，本研究的创新与贡献如下：

现有的 LMX 理论重点描述了 LMX 关系从无到有的建立过程，认为 LMX 建立起来后就不再改变(Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987)，因此缺乏对 LMX 建立后可能的变化的阐述(Martin et al., 2016; Rockstuhl et al., 2012)。这与人际关系领域的研究结论不符，也不利于从时间维度上理解 LMX 的发展，有碍于实践中领导下属关系发展的指导。在 LMX 建立阶段和常规化阶段，事件触发是引起 LMX 的变化的基础。针对于这一理论缺失，本研究通过质性研究归纳出其变化规律以及可能触动变化的关键事件，深入挖掘其内在动因和情景因素，并对主观评价和客观记录相结合的全数据进行分析检验理论模型。基于这一系统的研究过程，本研究以关键事件作为切入点，发展 LMX 建立阶段和常规化阶段动态变化的理论，推动 LMX 研究向更深层次发展。

针对 LMX 的建立阶段，本研究从员工与领导直接互动和间接互动的事件出发，揭示 LMX 关系建立和变化的认知发展过程。我们特别关注于新员工在这一过程中的主体性的作用。先前研究大多认为，领导者主导了 LMX 建立过程

(Dulebohn et al., 2012; Lam et al., 2007)，比如：通过分配不同角色给下属(Kahn et al., 1964)，从而忽视了员工作为社会交换的另一方的主体性作用。比如：新员工可能不满意领导分配的角色，而会主动争取其他角色。本研究试图从事件触发的角度，以员工与领导直接互动和间接互动的事件作为切入点，揭示员工对这两方面事件的认知与行为，分析影响新员工建立和发展 LMX 的内在机制，补充了现有 LMX 研究对于事件触发的影响以及员工主体性研究的不足。

针对 LMX 常规化阶段，本研究聚焦于事件在组织中引起 LMX 再变化的问题。由于长期纵向数据在收集和分析过程中难度较大，学者们缺乏对常规化阶段 LMX 的动态研究(Matta et al., 2015)，已有的研究也仅检验了 LMX 发展过程中的某一段时间里几个时点上引起 LMX 变化的因素(Liden et al., 1993; Nahrgang et al., 2009)。本研究将借助数据科学的新兴技术（如：深度学习、自然语言处理等）弥补基于问卷调查的 LMX 研究的局限，创新地解决了现有文献中 LMX 难以实时测量，难以捕捉动态变化的难题，为开展 LMX 动态发展的研究提供了可行性的条件。同时，相对于个体的主观评价，基于客观行为记录的测量结果更加客观、稳定，克服了个体感知差异、评价结果不稳定等传统测量方式的局限，为 LMX 的测量研究提供了新思路。跨学科融合的研究方式，也为后续领导力与团队研究，甚至组织管理研究提供了新的范式。

参考文献：

李翠, 程志超. (2013). 领导-成员交换关系对团队创新的影响. 系统工程, 31(7), 71–77.

李秀娟, 魏峰. (2006). 打开领导有效性的黑箱:领导行为和领导下属关系研究. 管理世界, 9, 87–93.

李永芳, 吕慧, 宋琪, 陈扬. (2022). “至关重要”如何促进“精进不休”？——事件关键性对员工工作绩效的影响机制研究. 管理评论, 9, 232–242.

刘东, 刘军. (2017). 事件系统理论原理及其在管理科研与实践中的应用分析. 管理学季刊, 2, 64–80+127–128.

孟陆, 刘凤军, 段珅, 陈欣, 李同茂. (2023). 共享员工事件强度对公民行为的影响——基于企业社会责任感知的视角. 南开管理评论, 26(04), 212–224.

潘静洲, 唐子阳, 张光磊, 钟锐. (2021). 领导—下属交换关系差异化基础对分配公平氛围及团队绩效的影响. 南开管理评论, 24(01), 202–212.

童辉杰, 杨雪龙. (2003). 关于严重突发事件危机干预的研究评述. 心理科学进展, 11(04), 382–386.

王辉, 牛雄鹰, Kenneth S. Law. (2004). 领导—部属交换的多维结构及对工作绩效和情境绩效的影响. 心理学报, 36(02), 179–185.

王忠军, 龙立荣, 刘丽丹. (2011). 组织中主管—下属关系的运作机制与效果. 心理学报, 43(07), 798–809.

吴婷, 张正堂. (2017). LMX 对员工组织支持感知与情绪枯竭的影响——LMX 差异化的调节作用. 经济管理, 39(08), 103–115.

徐广路, 王皓天. (2023). 人工智能冲击意识对员工职业满意度的影响:工作压力和目标导向的作用. 中国人力资源开发, 40(07),15–33.

Anand, S., Vidyarthi, P. R., & Park, H. S. (2015). LMX differentiation: Understanding relational leadership at individual and group levels. In Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.), The Oxford handbook of Leader-Member Exchange (pp. 525–574). Oxford University Press.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. Journal of Applied Psychology, 81(2), 199–214.

Bartels, A. L., Nahrgang, J. D., Sessions, H., Wilson, K. S., & Law-Penrose, J. (2022). With a frown or a smile: How leader affective states spark the leader-follower reciprocal exchange process. Personnel Psychology, 75(1), 147–177.
Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. Academy of Management Journal, 39(6), 1538–1567.
Beersma, B., Van Kleef, G. A., & Dijkstra, M. T. (2019). Antecedents and consequences of gossip in work groups. In Giardini, F., & Wittek, R. (Eds.), The Oxford handbook of Gossip and Reputation(pp. 417–434). Oxford University Press.
Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. Organization Science, 23(2), 323–340.
Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? Academy of Management Review, 32(4), 1078–1095.
Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
Boekhorst, J. A., Basir, N., & Malhotra, S. (2024). Star light, but why not so bright? A process model of how incumbents influence star newcomer performance. Academy of Management Review, 49(1), 56–79.
Bowling, N. A., Beehr, T. A., & Swader, W. M. (2005). Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. Journal of Vocational Behavior, 67(3), 476–489.
Boyd, N. G., & Taylor, R. R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. Leadership Quarterly, 9(1), 0–25.
Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management, 43(6), 1661–1692.
Chen, Y., Liu, D., Tang, G., & Hogan, T. M. (2021). Workplace events and employee creativity: A multistudy field investigation. Personnel Psychology, 74(2), 211–236.
Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. Academy of Management Review, 42(2), 233–258.
Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46–78.
Day, D. V., & Miscenko, D. (2015). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. In T. N. Bauer, & B. Erdogan (Eds.). The Oxford handbook of leader-member exchange (pp. 9–28). Oxford, England: Oxford University Press.
De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84(2), 288–314.
Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of Management Review, 11(3), 618–634.
Dimotakis, N., Lambert, L. S., Fu, S., Boulamatsi, A., Smith, T. A., Runnalls, B., ... & Maurer, T. (2023). Gains and losses: Week-to-week changes in leader-follower relationships. Academy of Management Journal, 66(1), 248–275.
Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. Journal of Management, 38(6), 1715–1759.
Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. Journal of Applied Psychology, 102(6), 993–1001.

Ellis, A.M., Bauer, T.N., Erdogan, B. and Truxillo, D.M. (2018). Daily perceptions of relationship quality with leaders. Implications for follower well-being. Work and Stress, 33(2), 119–136.
Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. Journal of Applied Psychology, 90(4), 659–676.
Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. In Parker, S. K., & Wu, C. H. (Eds.), The Oxford handbook of Leadership and Organizations(pp. 407-456). Oxford University Press.
Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. The Leadership Quarterly, 17(3), 258–270.
Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. Personnel Psychology, 63(3), 509–537.
Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Research in Organizational Behavior, 9, 175–208.
Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6(2), 219–247.
Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership Frontiers (pp. 143–166). Kent, OH: Kent State University Press.
Grosser, T., Kidwell, V., & Labianca, G. J. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. Organizational Dynamics, 41, 52–61.
Heider F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York:Wiley.
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524.
Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S., & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1368–1379.
Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun, J. J. M. (2014). Leader-Member Relationship and Burnout: The Moderating Role of Leader Integrity. Management and Organization Review, 10(2), 223–247.
Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. Administrative Science Quarterly, 28(3), 454–467.
Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. John Wiley.
Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. Journal of Applied Psychology, 74(4), 657–690.
Lam, W., Huang, X., & Snape, E. D. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? Academy of Management Journal, 50(2), 348–363.
Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. Annual Review of Sociology, 25(1), 217–244.
Liao, Z., Liu, W., Li, X., & Song, Z. (2019). Give and take: An episodic perspective on leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 104(1), 34–51.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. Journal of Applied Psychology, 78(4), 662–674.
Lin, W., Shao, Y., Li, G., Guo, Y., & Zhan, X. (2021). The psychological implications of COVID-19 on employee job insecurity and its consequences: The mitigating role of organization adaptive practices. Journal of Applied Psychology, 106(3), 317–329.
Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of frontline health workers. Journal of Applied Psychology, 106(2), 185–198.
Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25(2), 226–251.
Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sense making in organizations: Taking stock and moving forward. Academy of Management Annals, 8(1), 57–125.
Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 69(1), 67–121.
Martin, R., Ono, M., Legood, A., Dello Russo, S., & Thomas, G. (2023). Leader-member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. Journal of Occupational Health Psychology, 28(2), 103–116.
Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. Academy of Management Journal, 58(6), 1686–1708.
Min, S. W., Humphrey, S. E., Aime, F., Petrenko, O. V., Quade, M. J., & Fu, S. (Q.). (2022). Dealing with new members: Team members’ reactions to newcomer’s attractiveness and sex. Journal of Applied Psychology, 107(7), 1115–1129.
Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Sciences. Academy of Management Review, 40(4), 515–537.
Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 108(2), 256–266.
Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2011). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. Journal of Business and Psychology, 26(3), 347–357.
Okhuysen, G. A. (2001). Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem-solving groups. Academy of Management Journal, 44(4), 794–808.
Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. Journal of Applied Psychology, 100(3), 660–680.
Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. Journal of Organizational Behavior, 42(9), 1144–1167.
Poulin, F., & Chan, A. (2010). Friendship stability and change in childhood and adolescence. Developmental Review, 30(3), 257–272.
Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. Academy of Management Review, 12(2), 278–287.
Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. Journal of Applied Psychology, 75(6), 668–681.
Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. Journal of Applied Psychology, 97(6), 1097–1130.

Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. Journal of Organizational Behavior, 15(7), 639–654.
Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. Journal of Vocational Behavior, 70(3), 413–446.
Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative Science Quarterly, 23(2), 224–253.
Scott, K. A., & Zweig, D. (2020). The cynical subordinate: Exploring organizational cynicism, LMX, and loyalty. Personnel Review, 49(8), 1731–1748.
Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. Journal of Applied Psychology, 87(3), 542–548.
Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader–member exchange. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119(1), 114–125.
Sommerfeld, R. D., Krambeck, H. J., Semmann, D., & Milinski, M. (2007). Gossip as an alternative for direct observation in games of indirect reciprocity. Proceedings of The National Academy of Sciences, 104(44), 17435–17440.
Summers, J. K., Humphrey, S. E., & Ferris, G. R. (2012). Team member change, flux in coordination, and performance: Effects of strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. Academy of Management Journal, 55(2), 314–338.
Tan, N., Yam, K. C., Zhang, P., & Brown, D. J. (2021). Are you gossiping about me? The costs and benefits of high workplace gossip prevalence. Journal of Business and Psychology, 36, 417–434.
Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Liden, R. C. (2021). New perspectives for studying the role of affect in interpersonal work relationships. Journal of Organizational Behavior, 42(9), 1135–1143.
Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419–427.
Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. Organization Science, 5(1), 98–118.
Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, 1, 209–264.
Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. Journal of Applied Psychology, 95(5), 849–861.
Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 87(3), 590–598.
Zhang, L., Gao, Y., Lu, W., & Guo, W. (2023). The influence of conflict event strength on interorganizational cooperation: Moderating roles of contractual complexity and trust. Journal of Business Research, 159, 113750.

Changes in leader-member exchange triggered by key events and the related mechanisms

PAN Jingzhou[1] YANG Wenjing[1]
[1](College of Management and Economy, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: The Leader-Member Exchange (LMX) relationship within organizations is dynamic, evolving over time and in response to key events. However, existing research lacks an in-depth exploration of the dynamic nature of LMX development and the mechanisms through which events drive these changes. This study aims to address this gap by investigating the "key events" that influence shifts in LMX quality, systematically analyzing the antecedents and potential mechanisms underlying the dynamics of LMX relationships. The study will employ a deductive approach coupled with qualitative methods to identify fundamental trends in LMX evolution and pinpoint the key events that instigate these transformations. Subsequently, building on the initial exploration of LMX dynamics and their triggers, the study will conduct empirical research to track the developmental changes in LMX at different stages. Specifically, during the establishing phase of LMX, emphasis will be placed on interactions between employees and leaders, exploring the process of LMX establishment and development for new employees. In the routinization phase of LMX, the study will investigate significant internal and external events that drive further changes in LMX, examining the patterns of LMX evolution through event analysis. By anchoring the research in critical events, a theoretical framework for understanding the dynamic shifts in LMX will be developed, offering practical insights and recommendations for managers and team management practices.

Keywords: leader-member exchange, events, changes, role theory